

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE CONTADURIA PUBLICA
DIPLOMADO EN INTELIGENCIA EMPRESARIAL



Presentado por:

AUGUSTO LAUREANO BOHORQUEZ PARRA

Presentado a:

Dr. EDGAR GONZALES RODRIGUEZ

Dr. WILSON RODRIQUEZ

CAJICA CUNDINAMARCA, COLOMBIA.

JULIO DEL 2022

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVO GENERAL	4
3 MARCO TEORICO	6
3.1 Título.....	6
3.2. Subtítulo.....	7
4. CONCLUSIONES.....	11
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	12

1. INTRODUCCIÓN

Los procesos de compra y venta de productos, bienes y/o servicios se han transformados en la actualidad, debido a la dinámica de vida de los consumidores, a la aparición de las tecnologías de la información y la comunicación, la ampliación de los servicios de conexión a internet y de las numerosas redes sociales que han surgido en los últimos años. En este sentido, el nuevo mercado de consumo está centrado en la relación que tiene el consumidor con sus necesidades y el uso de las redes tecnológicas de compra-venta de productos, como: sitios web de empresas, redes de comercio electrónico, redes sociales, etc.; donde converge un gran número de ofertas de productos a disposición de los consumidores.

Por lo antes planteado, las empresas tienen que adaptarse a la nueva realidad de mercado que existe en la sociedad actual, una sociedad tecnológica que requiere de un mercado ajustado a sus necesidades diarias. De allí, que el modelo de mercadeo Customer Relationship Management (CRM) emerge para que las empresas se aproximen más los clientes y alcanzar un nivel óptimo de comunicación eficiente entre empresa-cliente, para incrementar la oferta en función a la demanda de productos bienes y/o servicios.

La aplicación del modelo de mercadeo CRM tiene gran importancia a nivel empresarial, porque permite obtener información que contribuye a mejorar los procesos de gerenciales para elevar los procesos de compra y venta. Para lograr obtener de los clientes una información correcta, y sistematizarla en coherencia con los objetivos y metas, la empresa debe tener “herramientas de datos propias de este modelo, donde se rastrea y se hace un seguimiento al consumidor de manera que la empresa tendrá que diseñar una base de datos centralizada del conocimiento de la mayoría de cliente” (Krasnikov, Jayachandran, & Kumar, 2009).

Partiendo de la premisa de que el modelo de mercadeo CRM contribuye una relación más eficaz entre la empresa y los clientes, en este escrito se pretende discernir teóricamente la factibilidad de aplicar el modelo de mercadeo CRM como opción de mejora al proceso de ventas y servicios al cliente en las empresas. Para ello, se tienen en cuenta el concepto de marketing, el tipo de marketing basado en un modelo de mercadeo relacional aplicando cuatro factores fundamentales: cliente, satisfacción, comunicación y relaciones con el cliente.

2. OBJETIVO

El concepto de CRM y sus dimensiones

Diversos autores han propuesto diversas conceptualizaciones de CRM, partiendo de la premisa básica de que las empresas deben desarrollar prácticas de gestión de clientes para maximizar su valor durante todo el ciclo de vida de la relación (Santouridis & Veraki, 2017). La literatura reciente explica las conceptualizaciones de CRM de acuerdo con dimensiones de implementación específicas (Thakur & Workman, 2016) y cada dimensión representa un conjunto de actividades comerciales (Reinartz, Thomas y Kumar, 2005). Por ejemplo, Becker et al. (2009) insisten en que las dimensiones de tecnología y organización son muy importantes para captar la complejidad de la implementación de CRM. La implementación tecnológica se refiere a sistemas como bases de datos, análisis y aplicaciones de software, mientras que la implementación organizacional se refiere a los esfuerzos de las empresas para alinear las estructuras internas, las personas y los procesos con la perspectiva centrada en el cliente de CRM. De manera similar, Reinartz, Krafft y Hoyer (2004) se enfocan en las dimensiones de gestión de clientes, tecnología y alineación organizacional. Describen el impacto de la gestión de clientes en el rendimiento de CRM y destacan el papel de apoyo que desempeñan la tecnología de CRM y la alineación organizativa, por ejemplo, en esquemas de compensación apropiados que ayudan a alinear a toda la organización.

Peppers y Rogers (2004, p. 415) enfatizan la dimensión de la estrategia de CRM y afirman que, a menos que la alta dirección apoye una estrategia clara centrada en el cliente, una implementación de CRM no puede ofrecer buenos resultados.

Con base en esta revisión de la literatura, identificamos cuatro dimensiones de CRM: alineación organizacional, gestión de clientes, tecnología de CRM e implementación de estrategias de CRM. La dimensión de implementación de la estrategia de CRM implica la necesidad de definir una estrategia clara orientada al cliente con el apoyo de la alta dirección, métricas de rendimiento orientadas al cliente y una visión integral del cliente en toda la organización con procesamiento central de datos del cliente que incluye diferentes puntos de contacto (Palmatier et al., 2007). La dimensión de alineación organizacional captura la importancia de rediseñar y alinear los procesos para reflejar el enfoque en el cliente. La alineación organizacional generalmente se refiere a sistemas de incentivos, capacitación para empleados, así como reingeniería y sincronización de procesos, todo lo cual maximiza el valor para el cliente (Kumar & Reinartz, 2006). De acuerdo con la literatura, las relaciones con los clientes se pueden administrar de manera

efectiva si la parte de administración de clientes de CRM refleja el principio fundamental de que los diferentes clientes deben ser tratados de manera diferente (Reinartz et al., 2004). Una empresa desarrolla estrategias efectivas para los diferentes segmentos a lo largo del ciclo de vida del cliente con el fin de personalizar sus actividades de marketing de acuerdo con el valor y las necesidades del cliente (Peppers & Rogers, 2004, p. 401). La tecnología abarca el grado en que se implementan aplicaciones CRM analíticas, operativas y colaborativas para recopilar información del cliente a través de los puntos de contacto y para facilitar la difusión y el análisis de la información (Buttle, 2004). La literatura reciente de CRM adopta una visión de CRM más integral que abarca las cuatro dimensiones (Ernst et al., 2011; Nguyen & Mutum, 2012).

La tecnología de CRM, como una dimensión de CRM, se relaciona positivamente con el desempeño de CRM (adquisición, crecimiento y lealtad).

Desde una perspectiva de CRM, la asignación de diferentes recursos a diferentes niveles de clientes es un objetivo clave de gestión de clientes (Thakur & Workman, 2016). El valor económico o la rentabilidad de los clientes determina su pertenencia (Kumar, Dalla Pozza, Petersen, & Shah, 2009; Segarra-Moliner & Moliner-Tena, 2016). Luego, con el objetivo de personalizar sus actividades de marketing de acuerdo con el valor y las necesidades del cliente, la empresa desarrolla estrategias efectivas para los diferentes segmentos (Peppers & Rogers, 2004). Las estrategias de clientes también deben apuntar a las diferentes etapas del ciclo de vida del cliente (Kumar & Reinartz, 2006).

En resumen: la gestión de clientes en CRM implica el desarrollo de diferentes estrategias de marketing para apuntar a distintos segmentos de clientes definidos de acuerdo con su valor, necesidades y etapas del ciclo de vida del cliente.

Una segmentación de clientes mejorada basada en el valor y las necesidades del cliente ayuda a satisfacer las demandas específicas de los clientes individuales con una entrega rápida de productos y servicios personalizados, manteniendo así los objetivos de rentabilidad de la empresa (Ernst et al., 2011). También permite a las empresas dirigirse a segmentos de mercado económicamente atractivos con sus productos, lo que impulsa las oportunidades de venta cruzada y el crecimiento de las relaciones con los clientes. A fin de cuentas, argumentamos que, en un proceso de CRM, un mayor nivel de gestión de clientes está relacionado con un mayor nivel de rendimiento de CRM en las tres etapas de la relación con el cliente.

3. MARCO TEORICO

3.1 Marketing empresarial a partir de la implementación del modelo CRM

La renovación de la práctica de marketing empresarial a partir de la implementación del modelo Customer Relationship Management (CRM) está focalizada en la reorganización y reestructuración del modelo de interacción empresa-clientes. Fundamentado en un proceso de intercambio de información para aperturar la posibilidad de mejora de los servicios o productos que ofrecen las empresas.

Los últimos años han sido complicados para las empresas debido a un descenso en los últimos 3 años en el área de mercadeo por los confinamientos y las restricciones dadas por la pandemia, la cual se ve reflejada en la disminución significativa de las ventas al público. Esto ha impactado a nivel económico en la empresa, reduciendo su capacidad de crecimiento comercial. Partiendo de esta realidad, emerge la siguiente **interrogante**: ¿Es factible aplicar el modelo de mercadeo empleando tecnología para realizar seguimiento a los clientes CRM como opción de mejora al proceso de ventas y servicios al cliente? Entendiéndose, que es un proceso que requiere de un plan de trabajo que arca diferentes aristas: marketing, renovación tecnológica, formación de los trabajadores y diseño de un sistema de comunicación eficaz entre empresa y clientes.

Ante la complejidad, de la renovación de la práctica de marketing empresarial a partir de la implementación del modelo CRM, se plantea el siguiente

objetivo principal, analizar teóricamente la factibilidad del modelo de mercadeo CRM como mejora al proceso de ventas y servicios al cliente en las empresas. Desde una perspectiva teórica que exige de una revisión de los principales enfoques teóricos del marketing según diferentes autores. Para ello, se emplea la recolección de información de investigaciones científicas realizadas por autores relacionados al caso aplicado, mediante bases de datos oficiales como Scopus, Ebsco y unired.

3.2 Argumentos para una renovación de la práctica de marketing empresarial a partir de la implementación del modelo CRM

El marketing dentro de una empresa forma parte del enclave gerencial – administrativo para garantizar que el éxito y permanencia en el mercado comercial. Porque, el marketing “es una acción comercial la cual identifica exigencias o deseos que se encuentran en los clientes, esto se denomina como mercado meta. Es decir, un público específico que se quiere conquistar, o volver consumidores a mediano y largo plazo” (Kotler A., 2001). Por medio del marketing, la empresa transmite al público en general su oferta de productos, bienes o servicios; un marketing contextualizado con las exigencias del mercado es una garantía de que la empresa puede acceder a mayor número de clientes.

La aplicación de un marketing empresarial a partir de la implementación del modelo CRM tiene como propósito obtener información sobre las necesidades de los clientes y de las diferentes organizaciones, empresas e instituciones. En tal sentido, la visión marketing de una empresa debe “separar preferencias, gustos o comportamientos de consumo; eso en el ámbito de marketing se le conoce como segmentación de mercado. Lo cual es vital reconocerlos y atender a cada uno de los segmentos encontrados” (Fernández & Narváez, 2006).

El ordenamiento y sistematización de las necesidades, gusto y preferencias de los clientes de las empresas, representa una alternativa para mejora el proceso de ventas y servicios al cliente, empleando medios tecnológicos e informáticos para establecer una comunicación más cerca que derive en el aumento de los niveles de ventas, y por ende del crecimiento económico de la empresa.

En el marketing es fundamental desarrollar una estrategia de publicidad y mercadeo que dé resultados óptimos, pero enmarcado en un estándar de competitividad empresarial que asuma el reto de mantener y elevar el liderazgo en el mercado, pero ofreciendo productos y servicios de calidad. Esto es lo que se denomina “factor productor del marketing, es decir, es el conjunto de actividades que permiten la realización del intercambio con mayor facilidad y cumpliendo sus deseos” (Stanton, 2007).

En este sentido, el **modelo Customer Relationship Management (CRM)** “está enfocado a establecer relaciones a largo plazo con los clientes de alto valor para la empresa y disminuir el indicador o índice de deserción de estos, con el fin de lograr una compra repetitiva por parte del cliente” (Mithas, Almirall, & Krishnan, 2006).

El marketing enfocado en el modelo CRM representa una estrategia para cumplir con los objetivos y metas que desea la empresa lograr en un determinado tiempo, así como los clientes que aspira atender en una área comercial, por tanto, en el marketing es

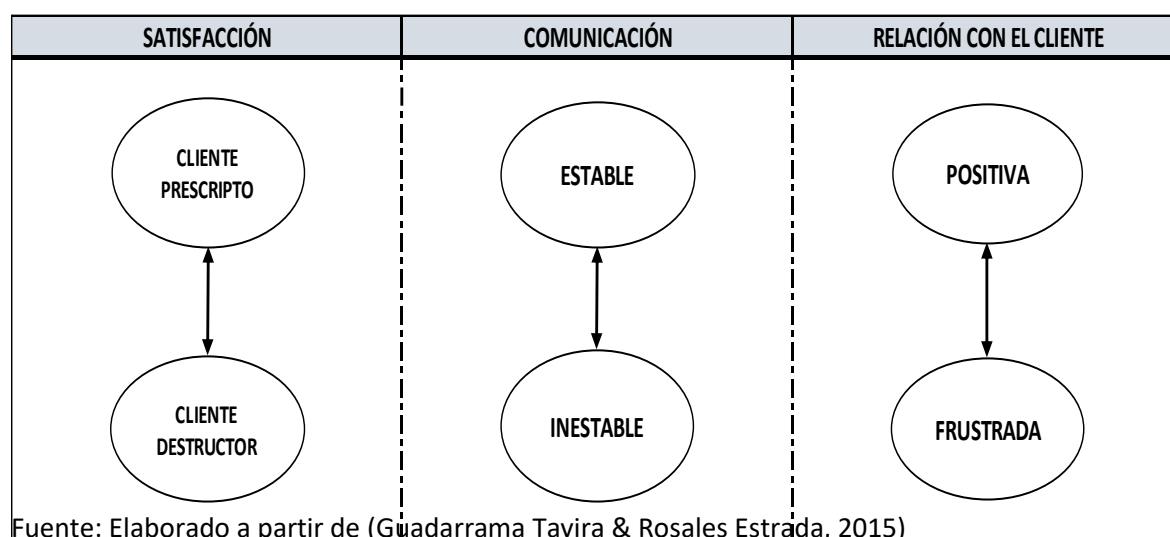
importante determinar “los recursos con los que cuenta la organización y se identifican oportunidades o amenazas encontradas en los factores externos que puedan desarrollarse en la implementación de la estrategia designada de mercadeo” (Fernández & Narváez, 2006).

En la diversidad de mercado que existe en la actualidad, el mercado relacional es un tipo de marketing, que asume la importancia de la relación con los clientes, porque “la experiencia con los clientes se convierte en un componente principal para la creación de una estrategia enfocada en un servicio personalizado (Gilmore & Pine, 2002).

El marketing que se enfoca en atender de forma particular las necesidades de cada cliente. Teniendo como punto de referencia sus gustos y preferencias a través de la recolección de información usando los sitios web y las redes sociales y comerciales.

En el marketing enfocado en un mercado relacional que aspira que el cliente obtenga una satisfacción plena del producto que ofrece, busca alcanzar altos niveles de comunicación. Desarrollando un feedback continuo entre la empresa y el cliente, es aquí donde entra en acción la aplicación del modelo de mercadeo CRM como mejora a los procesos de ventas y servicios al cliente en la empresa Mundial de lujos S.A. El trabajo multifacético por parte de la gerencia empresarial debe mirar hacia la creación de un plan de negocios que incorpore diferentes modelos para dar respuesta a los clientes y a la competitividad en el mercado comercial.

Ilustración 1: Modelo Maestro



En términos generales, el éxito del software de CRM implica efectos positivos del uso de la tecnología de CRM en los resultados de la empresa. Después de la implementación de un software de CRM, las empresas esperan percibir algunos beneficios, incluidos indicadores de rendimiento mejorados. Sin embargo, definir y medir con precisión los resultados deseables de CRM sigue siendo un desafío, al igual que describir el éxito del software de CRM.

La literatura anterior propone una variedad de beneficios potenciales e indicadores de rendimiento que podrían derivarse de la implementación de un software de CRM. Los beneficios operativos obtenidos del software CRM se relacionan con las ganancias en productividad y operaciones logradas debido a su gestión efectiva de campañas de ventas, servicio al cliente y análisis de bases de datos de clientes. Por ejemplo, la tecnología Sales Force Automation (SFA) incorporada en el software CRM generalmente establece un estándar para el proceso de ventas, mientras que el módulo de administración de campañas respalda la planificación, creación y ejecución efectivas de los detalles de la campaña. Además de segmentar clientes, seleccionar canales de venta, proporcionar sugerencias de contenido y controlar el desarrollo de campañas, CRM ofrece soporte de servicio al cliente, ya que registra todas las transacciones e interacciones y, por lo tanto, ofrece respuestas rápidas y adecuadas a las solicitudes de

los clientes a través de múltiples puntos de contacto. Finalmente, el software CRM facilita el análisis de la base de datos de clientes. Registra los comportamientos históricos de los clientes y sus herramientas analíticas ofrecen información útil sobre las preferencias y compras de los clientes.

Con respecto al ciclo de vida del cliente, el software CRM produce beneficios al mejorar la capacidad de la empresa para capturar, retener, satisfacer, asegurar la lealtad, atraer la participación de la cartera y recuperar clientes. Estos beneficios, a su vez, contribuyen a aumentar el valor de por vida del cliente y la equidad del cliente, que son los principales resultados esperados de una estrategia de CRM. Finalmente, los beneficios del software CRM se pueden medir según el desempeño de las empresas en efectividad, eficiencia y adaptabilidad. La efectividad se refiere al éxito en los esfuerzos de ventas y las ganancias de participación de mercado en comparación con los competidores. La eficiencia implica una medida comparativa de la eficacia frente a los recursos necesarios para alcanzar ese nivel. Finalmente, la adaptabilidad representa la habilidad exitosa de responder en el tiempo a condiciones cambiantes y nuevas oportunidades con los clientes.

Sin embargo, el complejo proceso de implementación del software CRM exige un enfoque de proyecto. La mayoría de los proyectos de implementación de CRM siguen una secuencia regular: (1) identifican los objetivos y las necesidades comerciales que deben ser compatibles con el software; (2) analizar la situación actual de la empresa para identificar qué recursos tecnológicos y procesos se deben adoptar para lograr la implementación del CRM, lo que también implica establecer un plan de trabajo para mapear las tareas y recursos necesarios para finalizar el proyecto; (3) implementar la tecnología y el proceso de manera efectiva; y (4) revisar y probar el software CRM implementado.

Sin embargo, encontramos confusión frecuente sobre los distintos conceptos de éxito del proyecto y éxito de la gestión del proyecto. Mientras que el éxito del proyecto se refiere al logro de los resultados globales del proyecto, el éxito de la gestión del proyecto indica la gestión eficaz del tiempo, el presupuesto y la calidad para medir los resultados del proyecto. La distinción se aplica en el contexto de un proyecto CRM: el éxito del software CRM difiere del éxito en la gestión de su proyecto de implementación. Con esta distinción, podemos afirmar aún más que el éxito de la gestión de proyectos a menudo conduce al éxito del proyecto.

El proceso de implementación ayuda a definir el éxito del proyecto, mientras que los errores en la gestión del proyecto, como los retrasos y los sobrecostos, tienden a inducir el fracaso del proyecto. Análogamente, la gestión exitosa del proyecto de implementación del software CRM debe relacionarse con el éxito del software CRM. La gestión de proyectos, diseñada para lograr objetivos de costo, tiempo y calidad, es un elemento significativo de los proyectos de TI, como la adopción del software CRM.

La implementación del software de CRM generalmente requiere el apoyo de consultoría de los proveedores. En muchos casos, este soporte proviene de empresas asociadas especializadas, que brindan servicios de consultoría de TI durante todo el proceso de implementación, desde la implementación del software hasta la capacitación. Además de ayudar a la empresa cliente a aprovechar su inversión en la implementación de CRM, los consultores a menudo representan una parte sustancial de los costos de implementación de CRM. En consecuencia, la calidad de su servicio es una cuestión crucial. Como señala la revisión bibliográfica, el éxito de CRM probablemente depende de la calidad del servicio de consultoría percibida, que se refiere al juicio global de la superioridad de un servicio. Una mejor calidad del servicio tiende a mejorar el desempeño del cliente, en forma de costos reducidos, mejorar la calidad de gestión, mejorar la efectividad y mayores ingresos. La experiencia de los consultores y su capacidad para transferir conocimientos específicos posibilita el uso de la tecnología y, por lo tanto, genera más satisfacción entre los usuarios finales.

El apoyo de consultoría relacionado con el uso del software de CRM específicamente debería aumentar la flexibilidad, la capacidad de respuesta y el comportamiento adaptativo, así como mejorar la efectividad organizacional, el aprendizaje sobre los clientes y las habilidades para resolver problemas.

Por el contrario, los servicios de consultoría de mala calidad crean problemas sustanciales. Por ejemplo, si los consultores no muestran iniciativa y brindan solo consultoría simple o evaluaciones independientes, el proyecto de implementación no puede avanzar. En un contexto de adopción de TI, el fracaso se produce cuando los

consultores no se adaptan a las necesidades específicas de la empresa cliente. En algunos casos, incluso después de recibir servicios de consultoría, las empresas pueden tener instalado un

software de CRM pero no pueden entender el proceso de CRM o las prácticas y funcionalidades relacionadas.

La propuesta de aplicación del modelo de mercadeo CRM como mejora a los procesos de ventas y servicios al cliente en las empresas; no solo representa una alternativa para atraer nuevos clientes, sino para trabajar con los clientes que posee la empresa desde hace muchos años, incorporar nuevos clientes y ser más competitivo en el actual mercado que se gestiona desde las redes de tecnología de la información a nivel empresarial y social.

4. Conclusiones

Después de la disertación teórica, que tuvo como *objetivo principal*, analizar teóricamente la factibilidad del modelo de mercadeo CRM como mejora al proceso de ventas y servicios al cliente en las empresas; se pueden determinar las siguientes conclusiones:

- La dinámica de mercado comercial para la oferta y demanda de productos, bienes y/o servicios ha cambiado en toda la sociedad debido a la dinámica de las relaciones laborales y sociales, tanto de clientes como empresas.
- Las formas de comunicación entre las empresas y sus clientes se ha transformado y se ha desplazado la venta presencial por una venta online a través de sitios web y redes empresariales y sociales.
- Las empresas deben ajustar sus modelos de marketing empresarial en correspondencia a las demandas del mercado, que en la actualidad se dirige hacia la atención personalizada.

Finalmente, se puede afirmar que desde el punto de vista teórico es factible la propuesta de aplicar el modelo de mercadeo CRM como mejora al proceso de ventas y servicios al cliente en la empresas; en los niveles interno de la organización en cuanto a la comunicación de empresa – cliente, nivel estratégico referente a la evaluación de las acciones implementadas y la factibilidad de los nuevos modelos a desarrollar, nivel

operativo, ya que se podrá establecer lineamientos de una atención personalizada al cliente y por ultimo a nivel general debido a que se podrá ver reflejado en su incremento de generación de valor.

5. Referencias

Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207–215.

Bolton, R. N. (1998). A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*, 45-65.

Buttle, F. (2004). *Customer relationship management: Concepts and tools*. Oxford: Elsevier.

Day, G. S. (2003). Creating a Superior Customer-Relating Capability. *MIT Sloan Management Review*, 77-82.

Demo, G., Watanabe, E. A., Chauvet, D. C., & Rozzett., K. (2017). Customer relationship management scale for the B2C market a cross-cultural comparison. *Mackenzie Management Review*, 45-52.

Díaz, K. A. (2017). Estudio para la fidelización de clientes a través de una estrategia de mercadeo basado en el CRM. Bogota.

Fernández, G., & Narváez, M. (2006). Consideraciones estratégicas de mercadeo para la pequeña y mediana empresa del sector de alojamiento turístico de la Península de Paraguaná. *Revista de Ciencias Sociales*, 550.

Galeano, J. C. (2019). Sector automotriz: 'Lo genérico dejó de existir'. *Portafolio*.

Johnson, M., & Selnes, F. (2004). Customer Portfolio Management. *Journal of Marketing*, 60-68.

Krasnikov, A., Jayachandran, S., & Kumar, V. (2009). The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from the U.S Commercial Banking Industry. *Journal of Marketing*, 61-76.

Kotler, A. (2001). *MARKETING*. Mexico: Pearson educación Mexico.

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Educación.

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de marketing*.

Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. Madrid: Pearson Prentice-Hall.

Kumar, V., & Reinartz, W. J. (2006). *Customer relationship management: A databased approach*. New York: John Wiley & Sons.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing. *Journal of Marketing*, 16-30.

Mithas, S., Almirall, D., & Krishnan. (2006). Do CRM Systems Cause One-to-One Marketing Effectiveness? *Statist. Sci*, 223-233.

P, G. M. (2009). Retención vs Fidelización vs Lealtad. *Mk Marketing + Ventas*, Vol. 249, 14-27.

Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: Successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18(3), 400–419.

Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007).

Use of relationship marketing programs in building customer–salesperson and customer–firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International*

Journal of Research in Marketing, 24(3), 210–223.

Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships. A strategic framework*. New Jersey: John Wiley & Sons (516 pp.).

PROEXPORT. (23 de Enero de 2010). Invierta en Colombia. Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos/zonas-francas-permanentes/25-sectores/manufacturas/470-automotor>. Html

Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63–79.

Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.

Rodríguez, M. C. (2009). En busca de las necesidades del cliente. Una experiencia en entidades de transportación de pasajero. CETRA.

Thakur, R., & Workman, L. (2016). Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze? *Journal of Business Research*, 69(10), 4095–4102.

Super Intendencia de Industria y Comercio. (2012). *Boletín Tecnológico AUTOPARTES DISEÑO DE COMPONENTES*. Bogotá, Colombia.

Santouridis, I., & Veraki, A. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: The mediating role of relationship quality. *Total Quality Management and*

Business Excellence, 28(9–10), 1122–1132.

Segarra-Moliner, J. R., & Moliner-Tena, M.Á. (2016). Customer equity and CLV in Spanish telecommunication services. *Journal of Business Research*, 69(10), 4694–4705.

Stanton, W. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill Interamericana.

Tavira, E. G., & Estrada, E. M. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. *Análisis y reflexión teórica. Ciencia y Sociedad*, 310-320.